

Grundsätze der Organisationsentwicklung

OE-Forum Schweiz (www.oe-forum.ch)

Organisationsentwicklung (OE) ist eine von entwicklungsorientierten Werten getragene Grundhaltung für die Gestaltung von Beratungs-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen mit den Menschen in Organisationen.

Organisationentwicklung nutzt ein Repertoire an Modellen, Methoden und Hilfsmitteln, durch die diese Grundhaltung praktisch umgesetzt wird.

Management Center Vorarlberg

Leitlinien professioneller Organisationsentwicklung

Professionelle Organisationsentwicklung arbeitet vor dem Hintergrund der folgenden Leitlinien:

Ganzheitliche Perspektive

Organisationen sind offene soziale Systeme mit eigenen Gesetzmässigkeiten, Werten, Geschichten und Kulturen. Nachhaltige Veränderungen können nur unter Einbezug und Beachtung aller Faktoren und Zusammenhänge erreicht werden.

Organisationsentwicklung orientiert sich daher an einer ganzheitlichen Sichtweise, die Individuum, Organisation, Umwelt und Zeit als Teile eines Ganzen betrachtet. OE-Arbeit beachtet die Vernetzungen, Wirkungszusammenhänge und Gesetzmässigkeiten von sozialen Systemen.

Effizienz und Humanität

Die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation und der Qualität des Arbeitslebens sind gleichrangig und interdependent. Effizienz und Humanität sind die beiden Seiten gelingender OE-Prozesse.

Gleichgewicht von sachlichen und sozialen Aspekten

In Organisationsentwicklungs-Projekten werden die aktuellen, konkreten Fragen und Probleme der täglichen Arbeit auf allen Unternehmensebenen und in allen Unternehmensbereichen bearbeitet. Sie setzen Veränderungen in Gang, die zur Existenzsicherung und Überlebensfähigkeit des Unternehmens notwendig sind.

Die Inhalte der OE-Arbeit können unternehmenspolitische, strategische, operationelle oder organisatorische Fragen sein. In der Regel erfordert die Bearbeitung dieser Problemkreise eine Diagnose und Reflexion der in der Organisation herrschenden Werte, Normen und Machtkonstellationen.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Text nur eine Geschlechterform benutzt.

Menschliche und soziale Aspekte einer Problemlösung (Beziehungen, Konflikte, Motivation, Persönlichkeitsentwicklung) werden gleichwertig und in Verbindung mit den Sachfragen der formalen Organisation, der Wirtschaftlichkeit und der Steuerung bearbeitet.

Kontrakt und Verbindlichkeit

Grundlage eines Organisationsentwicklungs-Projektes ist ein klarer Kontrakt zwischen den Auftraggebern, den Beteiligten und den Beratern. Er regelt die Rollen in der Zusammenarbeit, die Ziele, die Rahmenbedingungen, die Verantwortung und sorgt für Transparenz und Verbindlichkeit.

Beteiligung der Betroffenen

Tragfähige Lösungen und nachhaltige Veränderungen müssen breit abgestützt sein. Durch eine sinnvolle Beteiligung der Betroffenen in allen Phasen des Organisationsentwicklungs-Projektes wird die Qualität und die Akzeptanz der Lösungen gesteigert. Die Betroffenen werden vor allem durch aktive Mitwirkung, offene Information und Kommunikation in den Prozess einbezogen.

Transparenz und Vertrauen

Ein wesentliches Element im Organisationsentwicklungsprozess ist der offene Informations- und Meinungsaustausch zwischen Personen und Gruppen in Sach-, Verhaltens- und Wertefragen. Durch die regelmässige Rückkopplung von Ergebnissen, Erkenntnissen und Erfahrungen an die Betroffenen wird Transparenz und Vertrauen aufgebaut.

Führungskultur

OE-Arbeit unterstützt den Führungsprozess einer Organisation. Organisationsentwicklungs-Projekte werden von den Macht- und Entscheidungsträgern in Gang gesetzt, gesteuert und getragen. Die Akzeptanz und Unterstützung dieses Führungsanspruchs steht nicht im Widerspruch zum partizipativen Vorgehen, sondern ist Ausdruck der ganzheitlichen, ressourcen- und ergebnisorientierten Veränderungsstrategie.

Die bewusste Auseinandersetzung mit den bestehenden Entscheidungs- und Machtstrukturen bildet einen wichtigen Teil der OE-Arbeit und führt zu Veränderungen des Führungsverständnisses und der Führungskultur einer Organisation.

Ergebnisorientierung

Organisationsentwicklungs-Projekte sind auf konkrete Ergebnisse ausgerichtet. Jede Massnahme beruht auf einer fundierten, gemeinsamen Diagnose. Jede Diagnose strebt eine konkrete Massnahme an. Die erzielten Ergebnisse werden an den gesetzten Zielen und einem hohen, umfassenden Qualitätsanspruch kontrolliert.

Prozessorientierung

Organisationsentwicklung ist ein geplanter Prozess, der sich auf vereinbarte Ziele und Ergebnisse ausrichtet. Die einzelnen Schritte ergeben sich aus der Auswertung und Reflektion der vorangegangenen Arbeit und der erzielten Ergebnisse. Der Prozess verläuft in rollenden Zyklen von Diagnose, Planung, Durchführung und Auswertung. Dadurch geschieht eine laufende Überprüfung und situationsgerechte Anpassung des geplanten Vorgehens.

Lernen

Organisationsentwicklung ist ein Lernprozess der Führungskräfte, Mitarbeitenden und der Organisation als Ganzes.

Lernbereiche sind:

- die Entwicklung der persönlichen, sozialen und unternehmerischen Kompetenz
- die Entwicklung der Lern- und Veränderungsfähigkeit der Organisation.

Zu den Lernfeldern gehören auch die bewusste Auseinandersetzung mit dem Markt, der Umwelt und den unternehmerischen Fragestellungen.

Organisationsentwicklung geht daher davon aus, dass Menschen ein Entwicklungspotential haben, das durch eine geeignete Gestaltung der Arbeit, der Organisation und der Führung gefördert (oder blockiert) werden kann.

Persönliche Entwicklung in diesem Sinne geschieht durch Lernen durch Erfahrung. Der Mensch lernt und entwickelt sich im direkten Kontakt mit anderen Menschen und in der direkten Auseinandersetzung mit konkreten Problemen, von denen er selbst betroffen ist.

Offene Konfliktbearbeitung

Professionelle OE-Arbeit erfordert Transparenz in Macht- und Interessensfragen. Konflikte werden offengelegt und nach den Grundsätzen der Organisationsentwicklung bearbeitet. Wenn Konflikte durch Entscheide von Machträgern bereinigt werden, sollen die Betroffenen über die Motive und Kriterien informiert werden.

Qualität

OE-Arbeit stellt hohe Ansprüche an die Fach- und Sozialkompetenz der Beratenden. Sie erfordert eine ständige Weiterentwicklung in fachlichen, methodischen und persönlichen Bereichen und eine aktive Auseinandersetzung mit den eigenen berufsethischen Auffassungen. Mitglieder des OE-Forum Schweiz unterziehen sich einer regelmässigen und umfassenden kollegialen Qualitätskontrolle durch Intervision und Supervision ihrer Projekte.

Gesellschaftliche Dimensionen von Organisationsentwicklung

Das Verständnis von Organisationen als offene soziale Systeme, die im direkten Zusammenhang mit anderen Systemen stehen, hat zur Folge, dass Veränderungsprozesse im Unternehmen Auswirkungen auf die soziale, ökonomische, ökologische und politische Umwelt haben. Organisationsentwicklungsprozesse sind deshalb immer gesellschaftliche und politische Prozesse, die kulturelle, soziale und wirtschaftliche Veränderungen bewirken. Menschen, die im Unternehmen partizipative Formen der Zusammenarbeit und des Zusammenlebens entwickeln und praktizieren, tragen diese Erfahrungen und Werte auch in die anderen gesellschaftlichen Bereiche.

OE-Arbeit bedeutet immer auch Umgang mit Macht. Echte Mitwirkung führt zu einer Veränderung der Entscheidungs- und Machtstrukturen und des Führungsverständnisses in der Organisation. Selbständig denkende und unternehmerisch handelnde Menschen erfordern eine Führung, die auf Partnerschaft, Echtheit, Konfliktfähigkeit und offener Kommunikation beruht.

Organisationsentwicklung ist Werkzeug und Philosophie für verantwortete und zielgerichtete persönliche, organisatorische und gesellschaftliche Entwicklung und Verbesserung.